JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan
E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246
https://dinastirev.org/JIMT dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jimt.v8i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 6 Oktober 2026 | **Revised:** 16 Oktober 2026 | **Accepted:** 22 Oktober 2026

Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Semangat Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo

Asbiantoni Asbiantoni[1], Hendrian Hendrian[2], Hapzi Ali[3]
[1]Universitas Terbuka, UPBJJ-UT Jambi, Jambi, Indonesia, asbilandai@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, ian@ecampus.ut.ac.id
[3]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, hapzi.ali@gmail.com

Corresponding Author: asbilandai@gmail.com[1]

Abstract: *Employee performance is an important factor in supporting the effectiveness of government administration. However, employee performance achievements at the Regional Secretariat of Bungo Regency still show fluctuations across several indicators. In addition, previous research findings regarding the influence of organizational communication, work spirit, and work engagement on employee performance remain inconsistent, thus necessitating further investigation. This study aims to analyze the influence of organizational communication and work spirit on employee performance, with work engagement as a mediating variable. This research employs a quantitative approach using a survey method. The study population consisted of employees of the Regional Secretariat of Bungo Regency, with a sample of 99 respondents. Data analysis was conducted using SEM based on SmartPLS. The research findings indicate that organizational communication has a direct, positive, and significant effect on performance but no indirect effect via work engagement. Conversely, the results for work morale show that it does not directly affect performance but exerts a positive and significant indirect influence through work engagement. The study's novelty lies in examining the role of work engagement as a mediating variable in the relationship between organizational communication, work morale, and public sector employee performance; the results demonstrate that work engagement is effective only in bridging the impact of work morale on performance.*

Keyword: *Organizational Communication, Work Morale, Work Engagement, Employee Performance*

Abstrak: Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Namun, capaian kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo masih menunjukkan fluktuasi pada beberapa indikator. Selain itu, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai

variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, dengan sampel sebanyak 99 orang. Analisis data dilakukan menggunakan SEM berbasis SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Sementara semangat kerja kebalikan dari hasil sebelumnya, yaitu semangat kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai sektor publik, yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja hanya efektif dalam menjembatani pengaruh semangat kerja terhadap kinerja.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Semangat Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian kinerja organisasi, termasuk organisasi sektor publik. Armstrong & Taylor (2020) menjelaskan bahwa MSDM adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu melalui pengelolaan yang efektif terhadap perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberdayaan SDM. Dengan kata lain, SDM yang dikelola dengan baik akan menjadi aset strategis bagi organisasi.

Salah satu isu SDM yang masih terus dibahas oleh akademisi hingga saat ini adalah terkait kinerja. Kinerja merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan SDM karena berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi (Dessler, 2020). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari komunikasi organisasi yang efektif (Afianto & Utami, 2017; Ernawati, 2019; Nurdin & Prinandita, 2023; dan Maimun et al., 2023), semangat kerja (Syuhada & Amelia, 2021; Basri & Rauf, 2021; dan Riyanto & Anto, 2022), keterlibatan kerja (Munparidi & Sayuti, 2020; Paryati et al, 2018; dan Pitaloka & Putri, 2021). Oleh karena itu, memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berkaitan menjadi perhatian utama dalam penelitian dan praktik manajemen SDM.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah komunikasi organisasi (Afianto & Utami, 2017; Ernawati, 2019; Nurdin & Prinandita, 2023; dan Maimun et al., 2023). Komunikasi yang efektif dapat membantu menyampaikan informasi, memperjelas tugas, dan mengoordinasikan pekerjaan. Sejumlah penelitian menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Afianto & Utami, 2017; Ernawati, 2019; Nurdin & Prinandita, 2023). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan (Erwantiningsih, 2019; Oktavianto & Irawanto, 2024; Dyananta et al., 2024). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja masih perlu dikaji melalui mekanisme yang dapat menjelaskan bagaimana komunikasi mendorong peningkatan kinerja.

Selain komunikasi organisasi, semangat kerja juga menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas. Pegawai yang memiliki semangat kerja cenderung menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Syuhada & Amelia (2021), Basri & Rauf (2021), serta Riyanto & Anto (2022) menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, Junio & Sumartik (2023) menemukan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa semangat kerja belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi dapat bekerja melalui keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.

Keterlibatan kerja atau work engagement dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dan psikologis dengan kinerja pegawai. Keterlibatan kerja menggambarkan kondisi ketika pegawai memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi

dalam melaksanakan pekerjaan (Bakker & Albrecht, 2018; Bakker & Demerouti, 2017). Penelitian Munparidi dan Sayuti (2020) serta Pitaloka & Putri (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja. Meskipun demikian, penelitian Bouckenooghe et al. (2022) dan Borst et al. (2019) menunjukkan bahwa hubungan keterlibatan kerja dengan kinerja dapat dipengaruhi oleh kondisi dan konteks organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan kerja penting diuji sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini menawarkan model yang mengintegrasikan komunikasi organisasi dan semangat kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian mekanisme tersebut dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, yang memiliki karakteristik organisasi sektor publik dan tuntutan koordinasi administratif yang berbeda dari organisasi bisnis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian diperoleh dalam bentuk angka melalui penyebaran kuesioner, kemudian dianalisis untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Desain survei dipilih untuk memperoleh gambaran empiris mengenai komunikasi organisasi, semangat kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Penelitian ini menguji pengaruh komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian, jumlah populasi adalah 132 pegawai. Populasi merupakan keseluruhan elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga di peroleh sampel sebanyak 99 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri atas pernyataan untuk mengukur empat konstruk, yaitu komunikasi organisasi, semangat kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai. Komunikasi organisasi diukur melalui sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan kejelasan informasi, penyampaian pesan, koordinasi, dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maupun antarpegawai. Semangat kerja diukur melalui aspek antusiasme, kesungguhan, kedisiplinan, ketekunan, dan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Keterlibatan kerja diukur melalui aspek vigor, dedication, dan absorption, yang menggambarkan energi, dedikasi, serta keterpusatan perhatian pegawai terhadap pekerjaan. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pencapaian hasil kerja. Penyusunan indikator tersebut mengacu pada konsep dan pengukuran yang digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Bakker & Albrecht, 2018; Bakker & Demerouti, 2017; Mangkunegara, 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. PLS-SEM digunakan karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten, menguji model struktural, serta mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, PLS-SEM sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada

prediksi dan melibatkan model hubungan yang relatif kompleks (Ghozali & Latan, 2015; Hair et al., 2017).

Analisis PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Sementara evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan struktural antarvariabel dalam model penelitian. Sementara untuk pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Keputusan terhadap hipotesis didasarkan pada nilai t-statistics dan p-values. Pada tingkat signifikansi 5%, hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05 atau nilai t-statistics lebih besar dari 1,96. Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah keterlibatan kerja memediasi hubungan antara komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai (Hair et al., 2017; Ghozali & Latan, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Untuk memastikan representasi data yang akurat, karakteristik demografis responden diidentifikasi melalui instrument kuesioner yang mencakup variabel jenis kelamin, rentang usia, latar belakang pendidikan, serta masa keja. Profil sosiodemografis dari keseluruhan sampel penelitian ini, yang berjumlah 99 orang, diuraikan secara rinci dalam Tabel 1. Analisis terhadap komposisi responden ini penting untuk memberikan konteks yang jelas mengenai populasi studi serta sebagai dasar interpretasi temuan lebih lanjut terkait pengaruh komunikasi organisasi dan semangat kerja melalui keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. Profil Responden

Profil	Informasi	Frekuensi (Orang)	Rasio (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	71	71.7
	Perempuan	28	28.3
Jumlah		**99**	**100**
Kelompok Usia (Thn)	< 30	14	14.1
	30 - 40	66	66.7
	41 - 50	12	12.1
	> 50	7	7.1
Jumlah		**99**	**100**
Pendidikan	SMA Sederajat	3	3.0
	Diploma	6	6
	Strata Satu	71	72
	Strata Dua	19	19.2
Jumlah		**99**	**100**
Masa Kerja (Thn)	< 5	12	12.1
	5 - 10	48	48.5
	11 - 15	25	25.3
	15 - 20	12	12.1
	> 20	2	2.0
Jumlah		**99**	**100**

Sumber: Data primer diolah (2026)

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi statistik dilakukan untuk memberikan informasi dasar mengenai karakteristik distribusi data, yang meliputi nilai jumlah sebagai ukuran pemusatan data, sebagai indikator keragaman atau dispersi respons responden, serta nilai minimum dan maksimum yang mencerminkan rentang jawaban. Analisis deskriptif terhadap variabel Komunikasi Organisasi (X_1), Semangat Kerja (X_2), Keterlibatan Kerja (M), dan Kinerja (Y) ini menjadi landasan

penting sebelum melakukan pengujian statistik inferensial yang lebih kompleks. Selanjutnya hasil deskriptif atas variable yang diamati pada studi ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

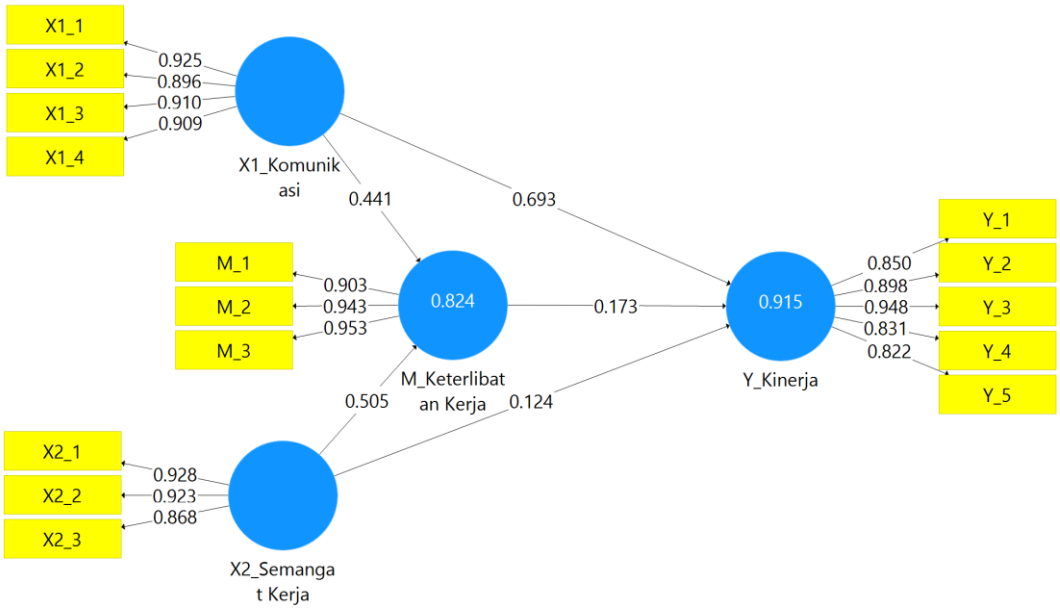
No	Variabel	Skor	Range	Kesimpulan
1.	Komunikasi Organisasi	370,5	336,6 – 415,7	Baik
2.	Semangat Kerja	372,3	336,6 – 415,7	Tinggi
3.	Keterlibatan Kerja	373,3	336,6 – 415,7	Tinggi
4.	Kinerja	372,8	336,6 – 415,7	Tinggi

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2026)

Hasil Analisis Data

a. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis* (*Outer Model*)

Dalam kerangka analisis PLS-SEM menggunakan SmartPLS 3.0, tahap evaluasi outer model dilaksanakan melalui tiga aspek penilaian pokok: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Khusus untuk model pengukuran berjenis reflektif, validitas konvergen dinilai berdasarkan besaran *loading factor* yang menggambarkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang bersangkutan. Sebagai persyaratan kelayakan, indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila mencapai nilai *loading factor* minimum sebesar 0,70 terhadap konstruk yang hendak diukur. Batasan tersebut diterapkan secara konsisten sebagai acuan dalam penelitian ini. Di bawah ini dipaparkan hasil yang diperoleh dari analisis tersebut.



Gambar 1. Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* sebagaimana disajikan pada Gambar 1, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* di atas batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara baik dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, secara keseluruhan, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh konstruk berada di atas ambang batas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam menguji hubungan antarvariabel penelitian.

b. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah terverifikasi bahwa seluruh konstruk telah memenuhi standar validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas komposit, analisis beralih ke evaluasi model struktural. Evaluasi ini berfokus pada dua aspek kunci, yakni pengujian *R-Square* untuk menilai seberapa kuat model memprediksi variabel endogen, serta analisis *F-Square* untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel dependen.

1) Nilai R–*Square* (*Coefficient of determination*)

Koefisien determinasi (R^2) berperan sebagai indikator yang mengukur proporsi varian konstruk endogen yang dapat diterangkan oleh konstruk eksogen dalam model. Dalam konteks evaluasi model struktural, besaran R^2 merefleksikan tingkat kekuatan prediktif model secara agregat. Berdasarkan klasifikasi Hair et al. (2017), nilai R^2 dapat diinterpretasikan ke dalam tiga kategori: 1) nilai 0,75 mencerminkan kekuatan prediktif yang tinggi; 2) nilai 0,50 mengindikasikan kekuatan prediktif moderat; dan 3) nilai 0,25 merepresentasikan kekuatan prediktif yang relatif rendah. Hasil perhitungan R^2 untuk model penelitian ini ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Nilai *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
M_Keterlibatan Kerja	0,824	0,820
Y_Kinerja	0,915	0,913

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Hasil pengujian R-Square (R^2) menunjukkan kemampuan prediktif model struktural dalam penelitian ini sangat kuat. Nilai R^2 untuk konstruk Keterlibatan Kerja (Y) sebesar 0,824 (82,4%) mengindikasikan bahwa variabel Komunikasi dan Semangat Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan varians Keterlibatan Kerja sebesar 82,4%.

Sementara itu, nilai R^2 untuk konstruk Kinerja (Y) mencapai 0,915 (91,5%), yang berarti variabel Komunikasi, Semangat Kerja, dan Keterlibatan Kerja mampu menerangkan 91,5% dari varians Kinerja. Nilai Adjusted R-Square yang hampir identik dengan R^2 yaitu 0,824 untuk keterlibatan kerja dan 0,915 untuk Kinerja mengonfirmasi bahwa model yang dibangun tidak mengalami overfitting dan memiliki ketepatan prediksi yang stabil. Dengan kedua nilai R^2 yang berada jauh di atas ambang 0,50, dapat disimpulkan bahwa model struktural ini memiliki kekuatan prediksi yang sangat tinggi dan secara empiris mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dengan sangat baik.

2) Nilai F–*Square* (f^2 *Effect Size*)

Pengujian *F-square* dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi kontribusi suatu konstruk eksogen dengan mengamati perubahan nilai *R-square* apabila konstruk tersebut dieksklusi dari model. Kriteria interpretasi *effect size* menurut Hair et al. (2017) adalah sebagai berikut: 1) nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil; 2) nilai 0,15 mengindikasikan pengaruh moderat; 3) nilai 0,35 merepresentasikan pengaruh besar; dan 4) nilai di bawah 0,02 membuktikan bahwa variabel tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil perhitungan F-square untuk model penelitian ini dipaparkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Pengujian *F-Square*

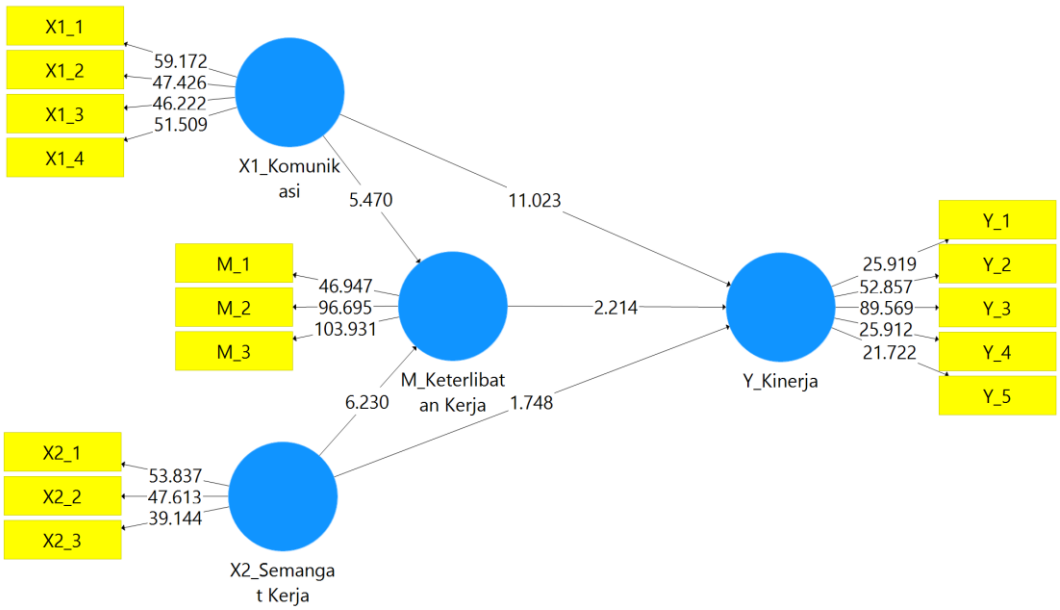
	M_ Keterlibatan Kerja	Y_Kinerja
X1_Komunikasi	**0.319**	**1.246**
X2_Semangat Kerja	**0.418**	0.037
M_ Keterlibatan Kerja		0.062

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, hasil analisis *effect size* (*f-square*) menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh sedang terhadap Keterlibatan Kerja (f^2 = 0,319) dan pengaruh besar terhadap Kinerja Pegawai (f^2 = 1,246). Semangat Kerja memiliki pengaruh besar terhadap Keterlibatan Kerja (f^2 = 0,418), tetapi hanya memberikan pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai (f^2 = 0,037). Sementara itu, Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai (f^2 = 0,062). Dengan demikian, Komunikasi Organisasi memberikan kontribusi paling besar terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Semangat Kerja lebih kuat kontribusinya dalam meningkatkan Keterlibatan Kerja.

c. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian dilakukan dengan melihat nilai t-statistics dan nilai P Values. Hipotesis diterima apabila hasil sesuai dengan *Rule of Thumb*, jika *p value* < 0,05, atau *t-statistic* > 1,96, nilai Signifikansi yang dapat digunakan (*one-tailed*) *t-value* 1,96 (Signifikansi level =5%). Model hubungan konstruk penelitian dengan metode *bootstrapping* dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode *Bootstrapping*

Berdasarkan hasil pemodelan hubungan antar konstruk yang telah diperoleh, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi statistik menggunakan teknik bootstrapping dalam SmartPLS 3.0. Analisis ini akan menguraikan secara komprehensif baik pengaruh langsung maupun pengaruh mediasi antara variabel-variabel penelitian, dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Kesimpulan
1	**X1_Komunikasi -> Y_Kinerja**	0.693	11.023	**0.000**	Hipotesis Diterima
2	**X2_Semangat Kerja -> Y_Kinerja**	0.124	1.748	**0.081**	Hipotesis Ditolak
3	**X1_Komunikasi -> M_ Keterlibatan Kerja -> Y_Kinerja**	0.076	1.927	**0.054**	Hipotesis Ditolak
4	**X2_Semangat Kerja -> M_ Keterlibatan Kerja -> Y_Kinerja**	0.087	2.227	**0.026**	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis seperti yang disajikan pada table 5 di atas, diperoleh hasil komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (t statistik = 11,023 > 1,96; P Values = 0,000 < 0,05), namun tidak berpengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja (t statistik = 1,927 < 1,96; P Values = 0,054 > 0,05). Sementara semangat kerja kebalikan dari hasil sebelumnya, yaitu semangat kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja (t statistik = 1,748 < 1,96; P Values = 0,081 > 0,05), namun memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja (t statistik = 2,227 > 1,96; P Values = 0,026 < 0,05).

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, prosedur kerja, serta target yang harus dicapai. Kejelasan informasi tersebut membantu pegawai melaksanakan pekerjaan secara lebih terarah, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara konseptual, komunikasi organisasi berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi, dan pengendalian aktivitas organisasi (Pace & Faules, 2010). Robbins dan Judge (2017) juga menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif membantu memperjelas instruksi, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam perspektif Teori Organisasi Klasik, komunikasi merupakan instrumen penting untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Informasi yang jelas memungkinkan pegawai memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaan dilaksanakan, dan tujuan yang perlu dicapai (Katz & Kahn, 1978). Dengan demikian, komunikasi organisasi dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karena berhubungan erat dengan proses pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Abdullah dan Ismail (2020) yang menunjukkan adanya hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai pada organisasi publik. Temuan Gunawan dan Zulhaida (2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, Verčič et al. (2021) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang strategis memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai karena mampu mendukung koordinasi dan penyampaian informasi di dalam organisasi. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa komunikasi yang efektif bukan hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga menjadi bagian penting dari proses organisasi yang mendukung pencapaian kinerja.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi menyediakan komunikasi yang jelas, tepat waktu, dan terkoordinasi. Pegawai yang memperoleh informasi pekerjaan secara memadai akan lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, komunikasi organisasi dapat dipandang sebagai faktor operasional yang secara langsung mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang tinggi belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, rasa antusias, optimisme, dan kemauan untuk bekerja perlu didukung oleh mekanisme lain agar dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja yang nyata.

Secara konseptual, semangat kerja menggambarkan kondisi psikologis yang ditandai oleh antusiasme, optimisme, dan kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (Hasibuan, 2016). Dalam kondisi tertentu, semangat kerja dapat menjadi sumber energi bagi pegawai. Namun, energi tersebut belum tentu langsung menghasilkan kinerja apabila tidak diwujudkan melalui perilaku kerja yang konkret. Hal ini dapat menjelaskan mengapa dalam penelitian ini semangat kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja.

Temuan tersebut berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya. Nursalam et al. (2020), Widyastuti et al. (2021), dan Hidayat dan Anwar (2023) menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Putra et al. (2023) juga menunjukkan bahwa hubungan semangat kerja dengan kinerja dapat berkaitan dengan mekanisme perilaku kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara semangat kerja dan kinerja tidak selalu konsisten dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, lingkungan kerja, sistem pengelolaan sumber daya manusia, serta karakteristik pegawai.

Hasil penelitian ini juga dapat dipahami dari perspektif Job Demands-Resources Theory yang menjelaskan bahwa kondisi positif individu tidak selalu menghasilkan performance outcome secara langsung, tetapi dapat terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja individu (Bakker & Demerouti, 2008). Dalam konteks penelitian ini, semangat kerja dapat menjadi sumber energi psikologis yang perlu diwujudkan melalui keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Dengan demikian, temuan tidak signifikannya pengaruh langsung semangat kerja memberikan indikasi bahwa peningkatan kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo tidak cukup hanya dengan membangun semangat kerja, tetapi juga perlu memastikan bahwa semangat tersebut diwujudkan dalam keterlibatan nyata terhadap pekerjaan.

Pengaruh Komunikasi Organisasi melalui Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi organisasi dapat berkaitan dengan keterlibatan kerja, keterlibatan kerja belum menjadi mekanisme yang cukup kuat untuk meneruskan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

Secara konseptual, komunikasi yang efektif dapat menciptakan kejelasan informasi, koordinasi, dan pemahaman mengenai tugas. Pace dan Faules (2010) menempatkan komunikasi sebagai bagian penting dalam koordinasi aktivitas organisasi, sedangkan Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa komunikasi yang baik membantu pegawai memahami instruksi dan tanggung jawab pekerjaan. Oleh karena itu, pengaruh komunikasi terhadap kinerja dapat berlangsung secara langsung melalui peningkatan kejelasan peran dan koordinasi, tanpa harus terlebih dahulu menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Saks (2006) bahwa keterlibatan kerja bukan satu-satunya mekanisme yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan kinerja. Jufrizen dan Hutasuhut (2022) juga menunjukkan bahwa faktor organisasi tertentu dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja yang lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Bailey et al. (2017) menjelaskan bahwa komunikasi internal dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan melalui koordinasi serta kejelasan peran. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa karakteristik hubungan komunikasi dan kinerja dapat berbeda ketika keterlibatan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi.

Di sisi lain, hasil ini berbeda dengan Albrecht et al. (2021) yang menunjukkan bahwa sumber daya organisasi dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas keterlibatan kerja sebagai mediator dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan konteks hubungan kerja. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, komunikasi organisasi tampaknya lebih berfungsi

sebagai instrumen operasional yang secara langsung membantu pegawai memahami tugas, memperoleh informasi, dan melakukan koordinasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja melalui komunikasi lebih banyak terjadi secara langsung dibandingkan melalui keterlibatan kerja.

Pengaruh Semangat Kerja melalui Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berbeda dengan hubungan sebelumnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menjadi penting karena semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, tetapi menjadi signifikan ketika pengaruhnya disalurkan melalui keterlibatan kerja.

Secara konseptual, semangat kerja menggambarkan energi dan antusiasme pegawai dalam menjalankan pekerjaan (Hasibuan, 2016), sedangkan keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana individu memberikan perhatian, energi, dan dirinya terhadap pekerjaan yang dilakukan (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, semangat kerja dapat dipandang sebagai kondisi yang mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan. Selanjutnya, keterlibatan tersebut memungkinkan energi dan antusiasme yang dimiliki pegawai diwujudkan dalam bentuk kesungguhan, fokus, dedikasi, dan usaha yang lebih besar sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory. Bakker dan Demerouti (2008) menjelaskan bahwa sumber daya personal dapat mendorong work engagement, yang selanjutnya berhubungan dengan hasil kerja. Dalam konteks penelitian ini, semangat kerja dapat menjadi sumber energi psikologis yang mendorong keterlibatan pegawai. Ketika pegawai tidak hanya memiliki semangat, tetapi juga memberikan perhatian, energi, dan dedikasi terhadap pekerjaannya, maka kondisi tersebut lebih memungkinkan terciptanya kinerja yang optimal. Keterlibatan kerja dengan demikian berfungsi sebagai mekanisme motivasional yang menerjemahkan semangat menjadi hasil kerja.

Temuan ini juga sejalan dengan Saks (2006) yang menempatkan keterlibatan sebagai salah satu mekanisme penting yang menghubungkan kondisi individu dengan hasil kerja. Albrecht et al. (2021) menunjukkan bahwa sumber daya individu dan organisasi menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ketika mampu meningkatkan keterlibatan pegawai. Bakker dan Albrecht (2018) juga menjelaskan bahwa energi dan antusiasme pegawai akan lebih bermakna bagi kinerja ketika diwujudkan melalui dedikasi, fokus, dan penghayatan terhadap pekerjaan. Selanjutnya, Juyumaya dan Torres (2023) menemukan bahwa keterlibatan kerja dapat berperan dalam menjembatani faktor psikologis dengan kinerja pegawai, sedangkan Knight et al. (2019) menunjukkan pentingnya keterlibatan kerja dalam menerjemahkan energi dan motivasi kerja ke dalam perilaku kerja yang produktif.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan hanya dengan membangun semangat kerja pegawai. Semangat tersebut perlu diarahkan menjadi keterlibatan nyata dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang memiliki semangat kerja dan sekaligus menunjukkan perhatian, dedikasi, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas akan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana semangat kerja dapat diterjemahkan menjadi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, keempat temuan menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda antara komunikasi organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja, tetapi keterlibatan kerja belum mampu menjadi mediator yang signifikan. Sebaliknya, semangat kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, tetapi dapat berkontribusi terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja. Pola tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Bungo memerlukan pendekatan yang berbeda: komunikasi perlu diperkuat sebagai instrumen koordinasi dan kejelasan pekerjaan, sedangkan semangat kerja perlu diarahkan agar berkembang menjadi keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, sedangkan semangat kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan kerja juga tidak terbukti memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun, keterlibatan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dapat meningkatkan kinerja secara langsung, sementara semangat kerja perlu diwujudkan melalui keterlibatan pegawai dalam pekerjaan agar dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya membutuhkan komunikasi organisasi yang efektif, tetapi juga perlu didukung oleh upaya meningkatkan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Keterbatan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil. Pertama, penelitian dilakukan pada satu instansi, yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi atau instansi dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, sehingga informasi yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi dan respons subjektif responden. Ketiga, model penelitian hanya melibatkan komunikasi organisasi, semangat kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi menjelaskan variasi kinerja pegawai. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan cakupan objek yang lebih luas serta mempertimbangkan variabel organisasi dan individual lainnya.

Rekomendasi

Secara praktis, Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo perlu memperkuat komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai melalui diskusi terbuka, pemberian umpan balik, serta penyampaian informasi yang jelas mengenai tugas dan tujuan organisasi. Upaya peningkatan semangat kerja juga dapat dilakukan melalui pelatihan yang mendukung kreativitas, inovasi, pemecahan masalah, dan penguasaan teknologi kerja. Selain itu, keterlibatan kerja dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang kolaboratif, pemberian arahan yang jelas, serta kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Supervisi dan evaluasi secara berkala juga diperlukan untuk meningkatkan ketelitian dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dan mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja, atau perceived organizational support, serta menguji alternatif variabel mediasi dan moderasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

REFERENSI

Abdullah, M. I., & Ismail, A. (2020). The effect of communication on employee performance in public organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10*(9), 325–338.

Afianto, I. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi marketing pt. victory international futures kota malang) *(Doctoral dissertation, Brawijaya University)*.

Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International, 26*(3), 296–312. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2020-0084

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(6), 831–843. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31–53.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. YUME: Journal of Management, 4(1).

Cooper & Schindler. (*2014*). *Bussiners Research Method*. New York: McGraw-. Hill

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Ernawati, R. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi *(Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang)*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris. In *Universitas Diponegoro*.

Gunawan, H., & Zulhaida, Z. (2022). Pengaruh komunikasi organisasi dan koordinasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru. *IJBEM: Indonesian Journal of Business Economics and Management, 1*(2), 35–42.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Hidayat, R., & Anwar, M. (2023). Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik, 14*(2), 115–126.

Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The role of work engagement in mediating organizational factors and employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 23*(1), 45–58.

Juyumaya, J., & Torres, F. C. (2023). Work engagement and employee performance: The mediating role of organizational commitment. *Administrative Sciences, 13*(4), 102. https://doi.org/10.3390/admsci13040102

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 348–372. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887

Maimun, M., Syech, S., & Zahari, M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Tenaga Penyuluh di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan (DPKP) Kota Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 23*(1), 217-226.

Mangkunegara, A.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. In *Remaja Rosdakarya*.

Munparidi dan Sayuti, A.J (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *JAMB (Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis), Vol. 1, No. 1.*

Nurdin, S., & Prinandita, S. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen, 5*(1), 14-25.

Nursalam, N., Rahman, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik, 5*(1), 45–56.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Paryati., Praningrum., dan Susetyo, S. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Beberapa Kantor Dinas di Kota Bengkulu. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 13, No. 1.*

Pitaloka, E and Putri, F.M. (2021). The Impact of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance. *Business Management Journal, Vol. 17 (2).*

Riyanto, S., & Anto, D. C. (2022). Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja dan Tim Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil, 12*(2), 81-90.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.

Syuhada, I., & Amelia, W. R. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbi), 2*(2), 136-145.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2021). Internal communication and employee performance: The role of strategic communication in organizations. *Corporate Communications: An International Journal, 26*(4), 785–799.

Widyastuti, R., Prasetyo, B., & Nugroho, H. (2021). The effect of work morale on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies, 11*(4), 55–67.